

L'expérience client, le défi quotidien des banques

L'expérience client fait référence à l'ensemble des émotions et des sens que l'on ressent durant toutes les étapes du cycle de la relation. Elle se construit au fil du temps, puisqu'elle est la trace laissée par la succession des interactions vécues avec l'entreprise.

Or, le secteur bancaire est en pleine reconfiguration. Il est marqué par des évolutions technologiques qui révolutionnent les usages et les pratiques des consommateurs, mais également par l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché qui rendent la concurrence plus rude, accentuée par l'accroissement de la multi-bancarisation (loi Macron sur la mobilité bancaire) qui engendre un risque élevé de désintermédiation client.

L'expérience client devient alors un défi prioritaire nécessitant de réinventer l'offre de service des banques et les parcours client associés dans l'optique de préserver et développer ses parts de marché, pour continuer à se différencier et garder la main sur la relation client.

Une évolution des usages qui s'accompagne d'une fragmentation du marché

De plus en plus connectés, les Français choisissent désormais le mobile comme premier moyen d'interaction avec leur banque, au détriment des agences physiques.

Selon une étude Forrester publiée en 2019 :

« 72% des internautes préfèrent résoudre leur problème eux-mêmes sans passer par un conseiller client »

Ce constat bénéficie largement aux nombreuses banques en ligne et néo-banques, qui totalisent 11,6 millions de clients à fin 2019¹ et qui séduisent par l'instantanéité de leurs services et la fluidité du parcours utilisateurs, accentuant de fait, l'émergence d'une concurrence internationale sur un marché domestique appartenant initialement à la banque de détail.

A titre d'exemples :

- Lydia permet les virements entre amis avec un simple numéro de téléphone et les paiements par mobile ;
- Younited Credit propose des crédits à la consommation de particulier à particulier ;
- Nickel permet d'ouvrir un compte chez un

buraliste ;

- N26 s'impose comme une véritable banque en ligne indépendante, grâce à sa licence bancaire européenne, qui permet aux clients de bénéficier des mêmes garanties que dans toutes les autres banques. Elle se démarque par ses tarifs peu élevés et sa facilité de souscription sans condition de revenus, ouverte également aux interdits bancaires ;
- Revolut propose des services bancaires en ligne, sans frais de tenue de compte ni de carte bancaire, et d'achats à l'étranger. Elle permet également de posséder et d'échanger des crypto-monnaies. Toutefois, elle n'offre pas la possibilité de bénéficier d'un découvert, ou de services complémentaires comme l'emprunt, l'assurance ou encore l'ouverture de compte épargne.

L'arrivée des GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) dans le secteur bancaire, reste également redoutable par leur maîtrise des données permettant d'investir le domaine des moyens de paiement, des crédits aux particuliers et aux entreprises :

- Apple et Google ont d'ores et déjà commencé avec leur service de paiement mobile et ont lancé récemment aux Etats-Unis leur propre carte de paiement, en partenariat respectivement avec Goldman

[1] D-rating 2020

Sachs et Citigroup ;

- Amazon et Alibaba proposent quant à eux des crédits aux entreprises en Europe et en Chine.

En réponse, les banques traditionnelles se métamorphosent en accélérant leur transformation digitale et rattrapent leur retard.

Selon le dernier baromètre sur la performance numérique des banques françaises de D-Rating, première agence de notation de la performance digitale des entreprises avec une échelle de notation de AAA à C, « BNP Paribas, atteint en 2019 la note BBB+, sur le niveau d'usage et la proposition digitale », la classant comme *digital transformer*, pour la qualité des parcours clients offerts sur ses sites et ses applications.

De plus, ces dernières investissent plus que jamais dans les domaines de recherches d'information. Et pour se différencier, elles n'oublient pas de repenser les offres et parcours client, tout en gardant la main sur l'innovation et la relation client, principal atout de la banque traditionnelle.

Un renouveau des offres et des métiers en réponse aux exigences clients

Une mutation numérique qui se poursuit en s'appuyant sur des nouvelles technologies...

En 2019, selon ING international « 73% des Européens considèrent que leurs banques devraient être à la pointe des nouvelles technologies ».

Grâce à l'*Intelligent Automation* (qui combine différentes briques techniques comme la robotisation, l'Intelligence Artificielle, l'analyse du langage...), les réponses aux besoins clients sont facilitées, du fait des :

- FAQ dynamiques faisant office de moteur de recherche où le client va poser sa question librement, recevoir une ou plusieurs propositions de réponses pertinentes ;
- Assistants de Recherche Intelligents, à destination des collaborateurs internes des banques, qui trouvent la réponse à leur question, grâce à une simple recherche faisant appel aux données présentes sur l'ensemble des bases ;

- Agents conversationnels, appelés également *bots* (*chatbots / voice bots*) ou assistants virtuels, qui accompagnent les clients 24h24 et 7j7. Ceux-ci présentent l'avantage de soutenir en continu le centre de contact et d'optimiser sa disponibilité, en réduisant la sollicitation des dispositifs historiques tels que le téléphone ou le mail.

Par conséquent, si les technologies permettent de répondre à l'exigence de praticité et de simplicité de parcours, il n'en demeure pas moins indispensable de soigner tout particulièrement les interfaces clients et la pérennité d'usage et de penser personnalisation et valeur ajoutée du conseil.

Des modèles de distribution et opérationnel qui doivent s'adapter et se réinventer dans une logique *Customer Centric*...

La citation de Bill Gates de 1994 « *banking is necessary, but banks are not* » s'affirme aujourd'hui, avec des agences bancaires de moins en moins nombreuses mais tout de même nécessaires à la « phygitalisation ».

En effet, les besoins clients croissants indiquent la nécessité de mettre en place un parcours cross canal, avec une réponse personnalisée accompagnée d'une expertise des conseillers, comme le démontre le spot publicitaire de la Banque Populaire « *Gagnez du temps avec nos services en ligne, prenez le temps avec votre conseiller* ».

Pour ce faire, les banques misent sur les centres de services client, avec des objectifs ambitieux visant à répondre au mieux et au plus vite à l'ensemble des demandes.

A ce titre, « *BNP PARIBAS aspire à une prise en charge de 100 % des demandes entrantes en moins de 24 heures, et 80 % des demandes qui concernent le service au quotidien dans les mêmes délais* ».

Les banques se reposent sur l'intelligence artificielle pour trouver le meilleur moyen d'identifier et qualifier les demandes clients. Grâce à la traduction du langage naturel, ces demandes sont ensuite dirigées vers la meilleure compétence disponible à l'instant t.

Au travers de la mise en place de ce service d'expertise, la segmentation relationnelle devient la nouvelle façon de penser. Le client

se retrouve alors sur la voie d'une expérience positive devant se traduire par une offre adaptée à son besoin et à son moment de vie.

Une meilleure valorisation du capital données pour enrichir et concevoir des parcours adaptés aux exigences client...

Pour mieux servir le client, il est impératif de le connaître ainsi que ses attentes. C'est à ce prérequis que répond le data management.

C'est le nerf de la guerre de l'ensemble des acteurs qui déploient des moyens humains et financiers considérables pour développer les usages de la *data*, notamment dans les offres (pour bénéficier de reportings utilisateurs, d'études comportementales...) ou dans la relation client (pour identifier le PNB client...), etc. permettant ainsi d'augmenter la personnalisation du conseil et la mise en place des services à la carte, le tout dynamisé par les innovations technologiques précédemment citées.

La consolidation et la valorisation des données est aujourd'hui plus que nécessaire pour la conception d'un parcours client lisible et clair et bien au-delà, elle offre la possibilité de bâtir une stratégie digitale orientée client. L'exploitation du capital données permettra aux banques d'anticiper et de mobiliser les leviers les plus pertinents, les chemins suivis selon les profils, maîtriser l'omnicanalité des expériences, et créer des solutions automatisées nourries à l'intelligence artificielle.

C'est certainement un changement important dans la façon de gérer et évaluer la relation client, mais cela offre la possibilité d'accompagner l'évolution de la relation sur les événements clés de la vie du client (projet immobilier, mariage, naissance, changement de véhicule, études des enfants, voyages, retraite...).

A titre d'exemples :

- BNP PARIBAS propose dans le cadre de l'*Open Banking*, d'accompagner le client dans ses événements importants, comme

l'achat immobilier en lui proposant un crédit immobilier, mais également des logements, comme ceux proposés par « Cadre de vie », entreprise spécialisée dans l'immobilier ;

- Crédit Agricole propose aux entrepreneurs des services extra-bancaires au moment de la souscription, avec un appui sur les différentes phases de création d'entreprise (constitution du *business plan*...) grâce à un partenariat avec la startup Captain Contrat.

Force est de constater que le *Business Model* de la banque de détail poursuit sa mutation numérique à grande vitesse, engendrant une évolution de son modèle culturel, opérationnel et managérial.

De nouvelles fonctions voient le jour, telles que les *user experience web / mobile*, le *social media*, ou encore l'organisation agile ou l'agilité à l'échelle, comme adoptées par ING depuis 2015 (avec une responsabilité portée sur le parcours bancaire de bout en bout par grand domaine métier). Mais cela ne doit pas être au détriment des métiers socles de la banque traditionnelle, tels que le conseiller en agence. Comme peut en témoigner la crise sanitaire actuelle COVID-19, où les conseillers sont au chevet des professionnels pour les accompagner, notamment grâce au Prêt Garanti par l'Etat. On assiste là à une adaptation des méthodes, avec de l'expertise, de la réactivité, du conseil et de l'écoute.

Une sécurité des transactions et des données clients garantie par une réglementation de plus en plus stricte

Face à ces innovations, les cybercriminels redoublent d'ingéniosité, obligeant les différents acteurs du marché bancaire à renforcer leur sécurité.

Les menaces portent principalement sur le vol d'informations et le détournement de fonds. Les techniques sont nombreuses : fishing², ransomware³...

Pour contrer ces attaques agressives, les banques :

[2] fishing : permet de récupérer les identifiants des clients par n'importe quel moyen (mail, etc.)

[3] ransomware : logiciel malveillant, qui infiltre les systèmes informatiques pour chiffrer et bloquer les données accessibles. La finalité est une rançon contre leur restitution.

- Mettent en place des mesures de sécurité telles que le cryptage de données (SSL) qui sécurise les échanges entre l'ordinateur du client et le serveur de la banque ;
- Démultiplient les initiatives pour renforcer le contrat de confiance avec leurs clients (ateliers pédagogiques, co-construction de chartes...) et sensibiliser les collaborateurs internes ;
- Répondent à une réglementation de plus en plus stricte visant à protéger les clients et leur offrir davantage de transparence sur les opérations bancaires réalisées au quotidien.

A ce titre, quelques illustrations opérationnelles de l'impact des grandes réglementations :

- DSP2 : pour réaliser des transactions bancaires (paiement en ligne supérieurs à 30 € par exemple) et afin de réduire le risque de fraude dans l'e-commerce, le client doit présenter au moins 2 facteurs de sécurité pour s'authentifier : un mot de passe (Ce que l'on sait) et une reconnaissance biométrique (ce que l'on est) ;
- RGPD : pour l'ouverture d'un compte, la banque doit obtenir le consentement clair du client pour collecter ses données personnelles et l'informer de toute utilisation de ces dernières ;
- MIFID II : si un client souhaite investir son épargne, cette directive consiste à protéger le client-investisseur en imposant aux banques de proposer des produits personnalisés en fonction des profils d'investisseurs.

En conséquence, les banques s'inscrivent dans une démarche de protection et de mise en conformité subies, les obligeant à déployer des moyens humains et financiers importants. Ces mesures de protection constituent un gage de confiance accrue pour les clients et un facteur de différenciation par rapport aux nouveaux acteurs (néo-banques et GAFA).

En conclusion

Ces dernières années marquent l'évolution de « l'économie de l'expérience ». La numérisation du parcours client n'est plus suffisante et les banques doivent tirer profit des évolutions technologiques de plus en plus disruptives pour se démarquer en termes d'innovation des usages et d'expérience client.

Le recours croissant à l'intelligence artificielle permet de toujours apprendre sur les besoins des clients, ce qui renforce la personnalisation des services proposés, la digitalisation des interactions et l'accessibilité facilitée aux personnes en situation de handicap (malvoyantes ou analphabètes) à travers l'utilisation des assistants vocaux.

La protection de l'environnement aura également un rôle prédominant dans le secteur bancaire. Cela incitera davantage les banques à la digitalisation des parcours clients et à l'utilisation des solutions d'archivage numérique (*cloud* sécurisé).

L'évolution continue de la réglementation et des innovations dans les modes d'authentification biométriques (empreinte digitale, reconnaissance oculaire, etc.) rassureront banques et clients sur la sécurité.

Suite à la crise sanitaire du COVID-19 et dans le cadre de la continuité de leur activité, les banques ont mis en place un dispositif afin de répondre au mieux aux demandes de leurs clients. Ce dispositif est basé sur le développement de la relation « à distance » via les canaux digitaux tout en maintenant avec modération le canal agence (réception des clients uniquement sur rendez-vous, restriction de l'ouverture à quelques jours précis, etc.).

Il n'est pas à exclure que ces nouvelles pratiques de gestion de la relation à distance rentrent dans les habitudes des clients et perdurent après la période de confinement. Les banques pourraient ainsi tirer des enseignements de l'efficacité de leur dispositif, pendant cette période de crise, afin d'ancrer ces nouvelles pratiques, qui, elles-mêmes, engendreront de nouveaux besoins et cas d'usages digitaux auxquels les banques devront répondre.

Face à ces facteurs multiples, et pour continuer à se différencier et rester compétitives, les

banques doivent démultiplier leurs efforts et engager davantage un travail constant de :

- Mesure et évaluation continues de l'expérience client en exploitant les informations et données portées par les différents parcours et services ;
- Veille régulière sur les évolutions technologiques, réglementaires et environnementales du marché ;
- Mise en place de plans d'actions pluriannuels afin de mobiliser les moyens financiers et humains

Enfin, dans un environnement de plus en plus désintermédié et disruptif, les banques traditionnelles ne doivent pas craindre la concurrence des GAFAs et des néo-banques, mais plutôt rechercher des alliances avec ces derniers pour offrir la meilleure expérience à leurs clients.

L'OFFRE TALAN CONSULTING

Dotée d'une expertise sur la Banque au quotidien, Talan Consulting réalise de nombreuses missions de conseil sur l'ensemble de la chaîne de valeur. A travers ses nombreuses expériences, l'équipe dédiée au sein du cabinet peut vous accompagner sur vos différents enjeux :

- 1- Elaborer un diagnostic de vos processus et les améliorer (simplification, optimisation, réingénierie)
- 2- Mesurer les impacts métier et SI
- 3- Digitaliser les processus
- 4- Accompagner vos équipes dans les transformations du secteur bancaire

CONTACTS

Jean-Luc CARPENTIER, Associé

jean-luc.carpentier@talan.com

06 27 81 76 81

Khalil CHAOUACHI, Directeur

khalil.chaouachi@talan.com

06 18 16 42 70

Taoufik MEGZARI, Directeur

taoufik.megzari@talan.com

06 62 38 89 27

Imane EL MANSOURI, Manager

imane.elmansouri@talan.com

Sélim Jlassi, Senior Consultant

selim.jlassi@talan.com